

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В.М. Прыймак, В.Г. Балан

Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко
г. Киев, Украина

Сегодня большинство бизнес-структур для того чтобы выжить должны постоянно целенаправленно изменяться. Новейшие открытия и изобретения быстрыми темпами вытесняют стандартные подходы работы и функционирования организаций практически по всем направлениям хозяйственной деятельности. Организацию можно отождествить с живым динамичным организмом, который всегда движется в направлении или роста, или спада. Успешное предприятие постоянно находится в движении, постоянно осуществляя поиск и внедряя инновационные технологии и элементы, с целью оставаться конкурентоспособным. В условиях жесткой конкуренции и агрессивной бизнес-среды, постоянно адаптивно меняются именно те организации, которые вовремя и удачно провели организационные изменения. Практика показывает, что именно они имеют больше шансов занять ведущие позиции в экономической системе как отдельно взятой страны, так и на мировом рынке. Исходя из этого следует, что управление каждым предприятием требует практически целесообразного и научно-обоснованного подхода к формированию системного видения организационных изменений, основанного на адекватном инструментарии управления, что, в комплексе, позволяет целенаправленно и эффективно использовать интеллектуальный, производственный и ресурсный потенциал предприятия.

В то же время предприятие, как элемент экономической инфраструктуры общества, является открытой социотехнической системой, поэтому, во-первых, зависит от внешней среды (рыночные авуары) и взаимодействий с ней, во-вторых, имеет внутреннюю среду, которую можно определить, как совокупность двух базовых компонентов – техника и технологии (структурные авуары) и персонал (человеческие авуары) [1, с. 48]. С ориентированной на знания точки зрения [8], факторы влияния внутренней и внешней среды предприятия формируют комплекс источников организационных изменений, которые требуют соответствующей реакции системы управления предприятием (рисунок 1).

Следует заметить, что организационные изменения предусматривают изменения в одном или нескольких элементах структуры, процессах функционирования и существования организации (целях, задачах, технологии, человеческом факторе и др.). Изменения могут касаться как любого, так и всех процессов организации (уровня специализации, способов группировки, диапазона контроля, распределения полномочий, механизмов координации и др.) [2, с. 85–90; 3, с. 45]. В то же время организационные изменения – это не конечная цель, а лишь инжиниринговый инструментарий, способствующий адаптации предприятия к новым условиям, сохранить или вывести на новый уровень его конкурентоспособности, производительности, его эффективности работы и т. п.

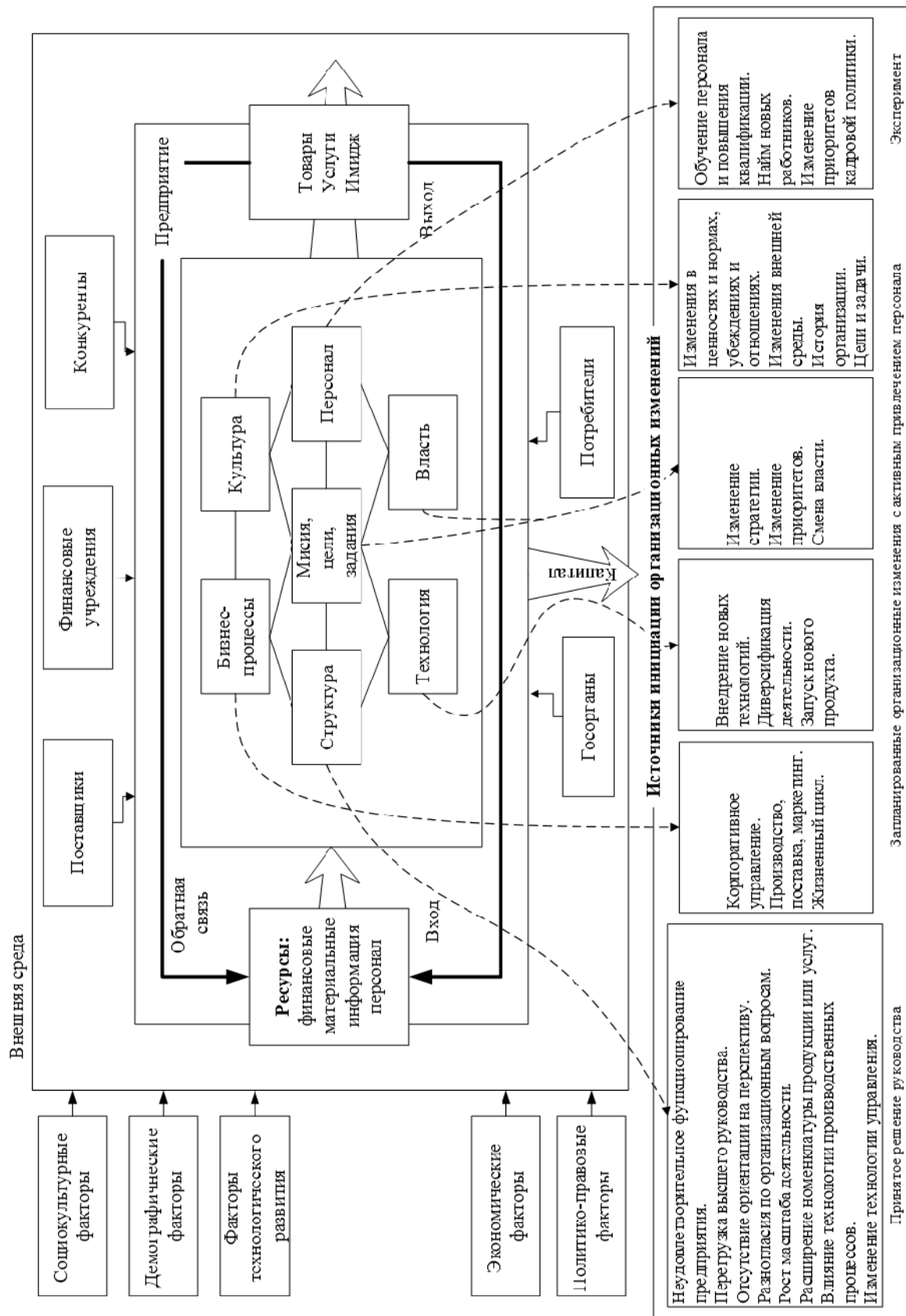


Рисунок 1 – Взаимосвязь источников организационных изменений и факторов влияния среды предприятия

Если предприятие может реализовать свои бизнес-задачи, не нарушая сложившихся ассортимента товаров и услуг, бизнес-процессов и организационных коммуникаций, возможно, изменяться и не надо, по крайней мере, в ближайшее время (иногда трансформации дорого обходятся, например, если удачное изделие снимается с производства и заменяется на новое в неподходящее время), с одной стороны. При этом, привлеченные внешние консультанты зачастую не решаются проинформировать собственников и топ-менеджмент о целесообразности оставить все как есть (особенно если топ-менеджмент явно хочет изменить что-либо) [4]. С другой же стороны, большинство инновационных руководителей чувствуют, что для того чтобы построить успешную компанию, они должны постоянно развивать свое предприятие или отдел внедряя прогрессивные организационные изменения (по меньшей мере раз в год, а то и чаще). Особенно такое положение наблюдается на фоне беспрецедентной скорости и частоты технических, технологических, социальных и других изменений. В тоже время, собственники, руководители и консультанты не должны забывать, что как люди, так и организации нуждаются не только в изменениях, но и в стабильности и преемственности [1, 12, 16]. Таким образом, одна из жизненно важных задач реорганизаторов и бизнес-инженеров – найти равновесный динамический баланс между изменениями и стабильностью и постоянно следить за его удержанием в допустимых границах, соответственно общей стратегии предприятия.

Таким образом, одним из ключевых механизмов управления развитием и организационными изменениями предприятия являются его целостное видение и, как следствие, общая стратегия основной деятельности, отражающая сложные взаимодействия как организации и ее окружения, так и различных подсистем внутри организации [8]. Любая новая стратегия – общекорпоративная, функциональная, бизнес-стратегия и др., предусматривает организационные изменения (если изменения не нужны, то нет необходимости менять существующую стратегию, достаточно ее поддерживать [5]), формирование которой возможно разнообразными способами, такими как [2, 3, 9]: стратегия генерируется руководителем организации, а вся необходимая информация предоставляется соответствующими отделами, службами и подразделениями; стратегия вырабатывается коллективно постоянно действующей командой топ-менеджеров (например, генеральным и административным директорами и др.); для выработки стратегии создается фокус-группа, возглавляемая руководителем организации, в которую входят директора подразделений и другие ведущие специалисты; стратегия производится специально созданной для этой цели проектной командой.

Практика показывает, что для предприятий малого и среднего бизнеса, наиболее удачным подходом к разработке стратегии изменений является предпринимательский подход, при котором стратегическое направление развития компании задается его лидером – собственником бизнеса и/или руководителем предприятия (в большинстве случаев это одно лицо), в соответствии общей процедуры (бизнес-процессу) разработки стратегии организационных изменений (рисунок 2).

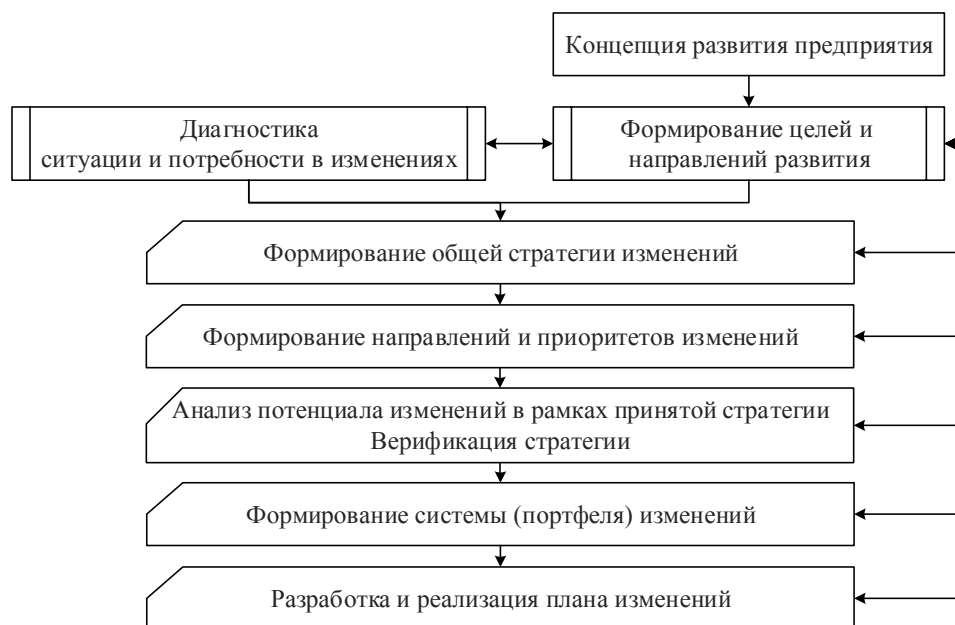


Рисунок 2 – Процедура разработки стратегии организационных изменений

Формирование общего видения организационных изменений предполагает выявление наиболее приоритетных стратегий в области развития внутриорганизационного потенциала предприятия. Важно заметить, что при проведении любых организационных изменений, стратегия должна постоянно корректироваться в соответствии миссии и целям предприятия. Верификация стратегий предусматривает анализ и оценку соответствия предполагаемых изменений возможностям организации.

Целесообразно также применение подхода к формированию стратегии, который предусматривает, что топ-менеджмент определяет стратегические цели или границы, в рамках которых другие сотрудники предприятия действуют согласно своему опыту и предпочтениям [5, 11, 16]. В этом случае, выбранная стратегия носит лишь рекомендательный характер как доминирующая при реализации изменений.

В рамках предложенной процедуры (рисунок 2), основной задачей оценки потребности изменений является определение проблемных ситуаций, поскольку это обуславливает требования к механизму управления изменениями и формирование его стратегии. Так, основными проблемными элементами предприятий малого и среднего бизнеса при инициации организационных изменений являются: темпы развития таких предприятий достаточно высоки; на практике, всеми вопросами организационных изменений занимается руководитель предприятия (он же, как правило собственник бизнеса); уровень конкуренции очень высокий; отсутствие делегирования вопросов разработки перспектив развития соответствующим категориям работников и управленцев.

Постоянные изменения сегодня является нормой для каждого предприятия малого и среднего бизнеса. Одни компании стремятся оптимизировать затраты и сделать бизнес-процессы прозрачными, другие активно пытаются извлечь максимум пользы из новых технологий и знаний, которыми еще не обладают конкуренты, третьи вынуждены меняться, чтобы угодить требовательным потребителям, четвертые – просто планомерно развиваются.

Но независимо от причин и потребностей инициации организационных изменений их успешность достигается рядом этапов и мероприятий, формирующих алгоритм организационных изменений (рисунок 3), состоящий из шести базовых фаз (целесообразность и уровень детализации которых определяется спецификой изменений, системы управления и сферой деятельности предприятия) [5, 9–17]:

Фаза 1. Определение необходимости в изменениях. Первая фаза является основой для успешного проведения организационных изменений. Ее недооценка и отсутствие тщательной подготовки значительно снижает эффективность и вероятность положительных результатов изменений.

Фаза 2. Формирование видения будущего состояния заключается в формулировке целей осуществления изменений, уточнении параметров оценки их достижения, определении конкурентных преимуществ предприятия, организационной структуры, процессов, ключевых аспектов организационной культуры и смысла будущей работы работников на предприятии. Важным аспектом на этой стадии является нематериальное стимулирование персонала к реализации изменений и формирования четкого представления о желаемом будущем состоянии предприятия.

Фаза 3. Определяются готовность, способность и приверженность к проведению организационных изменений с точки зрения владельцев ресурсов.

Фаза 4. После проведения этапа подготовки к изменениям на предыдущих фазах наступает этап проведения организационных изменений. При осуществлении изменений, несмотря на масштабы их проведения, изменяются его ключевые характеристики, к которым относятся структура, иерархия, процессы, работники, набор ресурсов, технологии, компетенции.

Кроме этих характеристик, изменяются организационная культура, миссия и цели, стратегии и многое другое. Все эти характеристики являются взаимосвязанными и взаимообусловлены и осуществляются параллельно или последовательно. Этот процесс на каждом предприятии индивидуальный, и точно определить все характеристики изменений, в начале их проведения является сложной задачей. Именно поэтому в предложенном алгоритме было выделено ключевые характеристики, изменение которых является обязательным при проведении организационных изменений, – это структура, иерархия, процессы, работники.

Фаза 5. Данная фаза завершает этап осуществления изменений. Во время окончания внедрения или имплементации изменений ключевые характеристики предприятия, такие как структура, иерархия, персонал и процессы, набирают новых видов. Соответственно, на этой стадии необходимо сравнить желаемое состояние с полученными результатами, в чем и заключается сущность мониторинга организационных изменений и установления причин несоответствий.

Фаза 6. Последняя фаза рассматривается только в случае успешного проведения организационных изменений. После достижения заданного результата важно его закрепить путем перевода в текущую деятельность предприятия.

Подводя итоги рассмотрения некоторых аспектов стратегий реализации организационных изменений предприятий малого и среднего бизнеса и их успешности, следует заметить, что организационные изменения стали неотъемлемой частью современного бизнеса. Компании, желающие сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены реагировать на растущие запросы потребителей, новые технологические, технические и информационные возможности, рост конкуренции. Современное бизнес-сознание трактует постоянные организационные изменения как основу успешности каждого предприятия. В тоже время, на пути необходимых изменений стоит как поведенческое, так и системное сопротивление, связанное с неготовностью персонала и недостаточной компетентностью организации как системы, преодоление которого требует переосмысления всего потенциала и важности процессов организационных трансформаций предприятия, что может стать базисом успешного его развития.

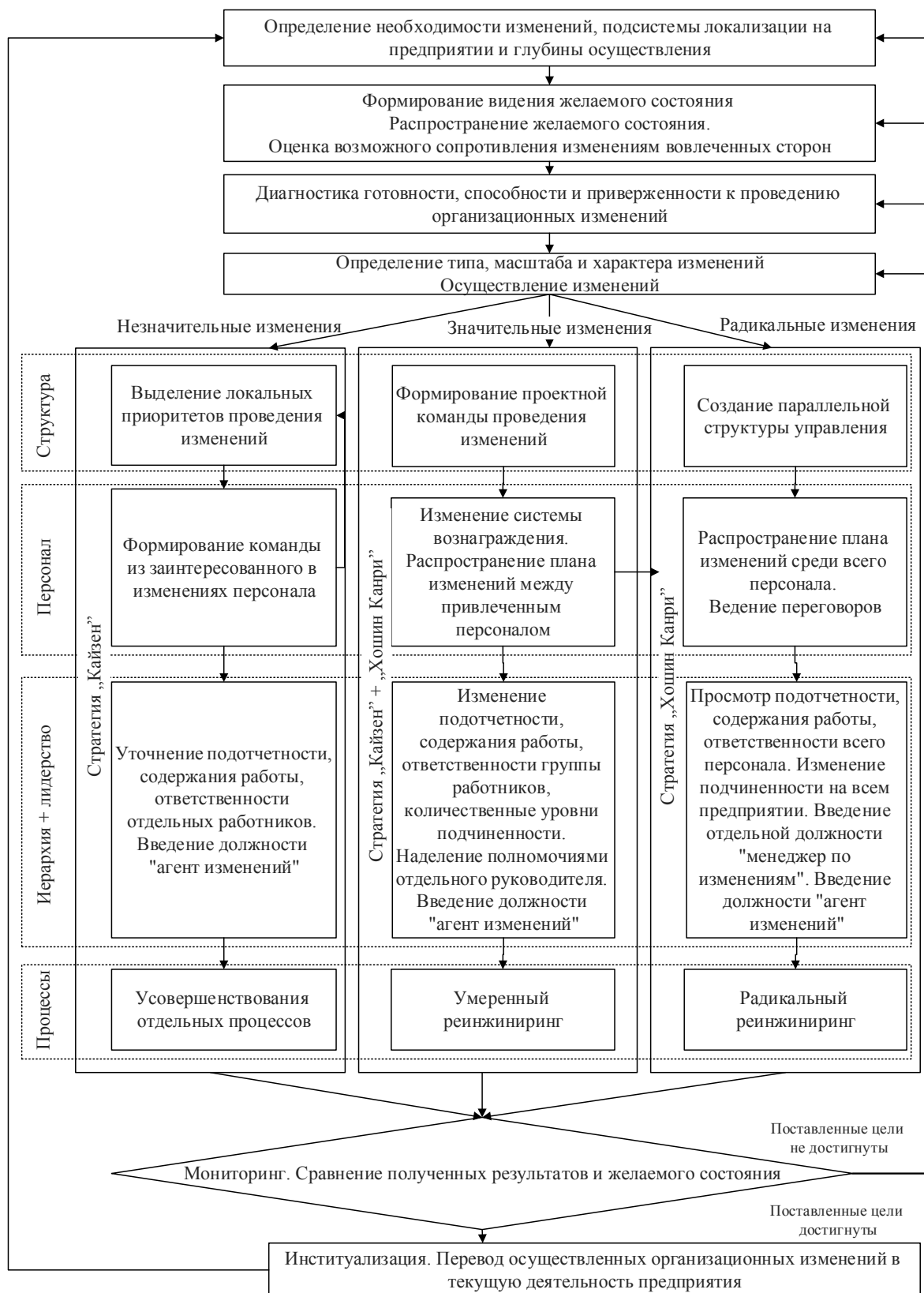


Рисунок 3 – Общий алгоритм организационных изменений предприятия

Литература

1. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
2. Божко Л. М. Причины проведения и виды организационных изменений / Л. М. Божко // Вестник ТвГУ. Серия : Экономика и управление (12). – 2011. – С. 85–90.
3. Масааки, И. Ключ к успеху японских компаний / И. Масааки ; пер. с англ. И. Гутман. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.

4. Дроздов, И. Управление развитием организации : учеб. пособие / И. Н. Дроздов. – Владивосток : ПИППККС, 2002. – 110 с.
5. Соколов, Д.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Д.В. Соколов, Л.М. Мартынов, А.Н. Морозов. – [изд. 2, доп.]. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.
6. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
7. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посібник / [колективне видання] за ред. Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська. – К. : Нічлава, – 2011. – 624 с.
8. Приймак, В.М. Стратегії КМ-орієнтованих організаційних змін / В.М. Приймак // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. – №121–122. – 2011. – С. 67–72.
9. Leban, B. Managing Organizational Change / B. Leban, A. Klein, R.A. Stone. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2005. – 344 p.
10. Sengupta, N. Managing Change In Organizations / N. Sengupta, M.S. Bhattacharya. – New Delhi : PHI Learning Pvt. Ltd., 2006. – 304 p.
11. Thames, R.C. Chasing change: building organizational capacity in a turbulent environment / R.C. Thames, D.W. Webster. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 256 p.
12. Beer, M. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / M. Beer, N. Nohria // Breaking the Code of Change [Електронний ресурс]. – Harvard Business School Press, Boston, 2000. – Mode of access : <http://webdb.ucs.ed.ac.uk>.
13. Harwood R. Models of Change and Overcoming Employee Resistance [Електронний ресурс] / R. Harwood. – Mode of access : <http://www.unfortu.net>
14. Lewin's Change Management Model : Understanding the Three Stages of Change [Електронний ресурс]. – Mode of access : <http://www.mindtools.com>
15. Smith, M. Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research / Mark K. Smith // The Encyclopedia of Informal Education [Електронний ресурс].– June 2001. – Mode of access : <http://www.infed.org>.
16. Желтенков, А.В. Управление изменениями как основа развития самоорганизации / А.В. Желтенков // Вестник МГОУ. Серия «Экономика» [Електронний ресурс]. – № 1. – 2013. – Mode of access : <http://vestnik-mgou.ru>.
17. Найпак, Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпечення розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – Вип. 2 (33). – 452 с.